



KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN

Operatie NUP



Vereniging van
Nederlandse Gemeenten

Dienstverlening, bedrijfsvoering en informatievoorziening

in relatie tot zaakgericht
werken

Maart 2013



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
LEESWIJZER	3
1. Perspectief: dienstverlening	4
1.1. Inleiding	4
1.2. Huidige situatie	4
1.3. Gewenste situatie	5
1.4. Keuzes in zaakgericht werken	6
1.5. Bouwen én sturen op de samenhang	8
2. Perspectief: bedrijfsvoering	10
2.1. Inleiding	10
2.2. Huidige situatie	10
2.3. Gewenste situatie	11
2.4. Keuzes in zaakgericht werken	12
2.5. Bouwen én sturen op de samenhang	13
3. Perspectief Informatievoorziening	15
3.1. Inleiding	15
3.2. Huidige situatie	15
3.3. Gewenste situatie	16
3.4. Keuzes in zaakgericht werken	17
3.5. Bouwen én sturen op de samenhang	20

LEESWIJZER

Dezelfde taal

Een technische taalbarrière en de complexiteit van de materie bemoeilijken vaak het gesprek tussen een informatiemanager en beslisser. De ICT-deskundige is vaak bezig met 'alignment naar de business' zoals dat heet. Daarbij is het lastig om de beslisser in de organisatie mee te nemen in de complexe materie.

Dit document is een handvat om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar de samenhang en hierbij de juiste accenten te leggen of te herkennen in uw organisatie. Vanuit een gemeenschappelijke taal en beeldmateriaal kunt u het gesprek voeren met de beslissers en de juiste keuzes voorleggen in uw organisatie in relatie tot zaakgericht werken.

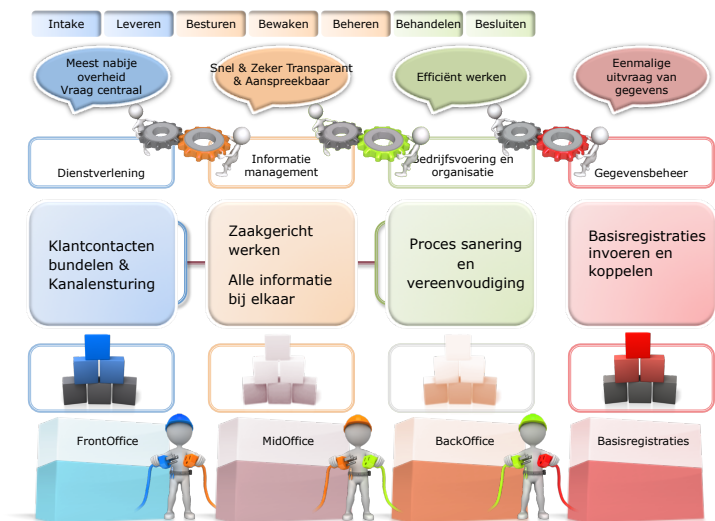
Drie niveaus

In elke plaat ziet u drie niveaus terug: het bestuurlijke, organisatorische en technische niveau. Ongeacht met welke beslisser u het gesprek voert, hij/zij zal thema's herkennen. En deze thema's kunt u verbinden met de thema's uit een andere laag. Zo herkent de bestuurder een thema als 'efficiënt werken', de manager bedrijfsvoering de veranderopgave 'processanering en vereenvoudiging' en de ICT-deskundige het thema 'backoffice'.

Door steeds dezelfde thema's in één plaat te hanteren, wordt een basis gelegd voor dezelfde taal. Het technische niveau: frontoffice, midoffice, backoffice en basisregistraties is inmiddels door velen herkenbaar en ingeburgerd, maar nog iedereen weet wat hier precies onder verstaan wordt. Voor de beslisser is het niet nodig de exacte inhoud te kennen, wel is het belangrijk dat hij weet welk besluit moet worden genomen, zoals: hebben we een 'midoffice' nodig?

Drie perspectieven

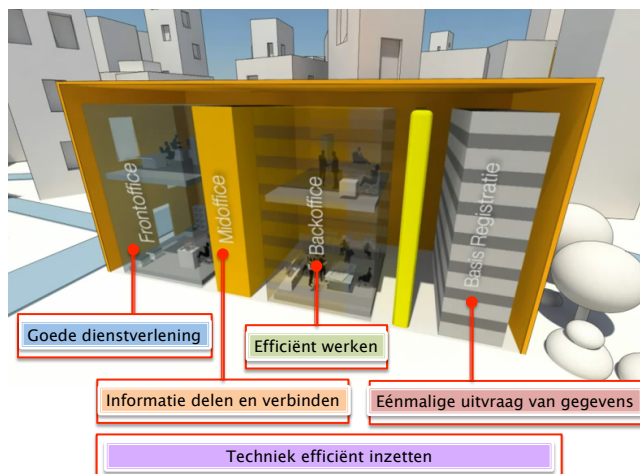
In de volgende hoofdstukken wordt vanuit de perspectieven Dienstverlening, Bedrijfsvoering en Informatievoorziening het verhaal opgebouwd. In de voorbeelden en in de **vetgedrukte** woorden herkent u de specifieke taal vanuit dit perspectief in relatie tot zaakgericht werken.



1. Perspectief: dienstverlening

1.1. Inleiding

Gemeenten staan voor een behoorlijke veranderopgaaf. De toenemende **decentralisaties** van taken van het Rijk naar gemeenten is een vorm van een terugtrekkende overheid. De burger is meer zelfredzaam en gemeenten werken vanuit het **vertrouwen** (en verantwoordelijkheid) van de burger en hebben meer aandacht voor **goede dienstverlening**. Ook zijn er gemeenten die door de afnemende financiële ruimte of bezuinigingen slim samenwerken met en tussen gemeenten en hun bedrijfsvoering (o.a. shared service centra) hierop aanpassen. Gemeenten zijn onderscheidend op het lokale beleid en projecten, maar kennen een grote overlap voor wat betreft de uitvoering van eenvoudige en complexe taken. De inzet van ICT is ondersteunend aan een **betere dienstverlening** en efficiënte bedrijfsvoering, waarbij organisatiebreed gebouwd én gestuurd zou moeten worden op de samenhang tussen al deze elementen.



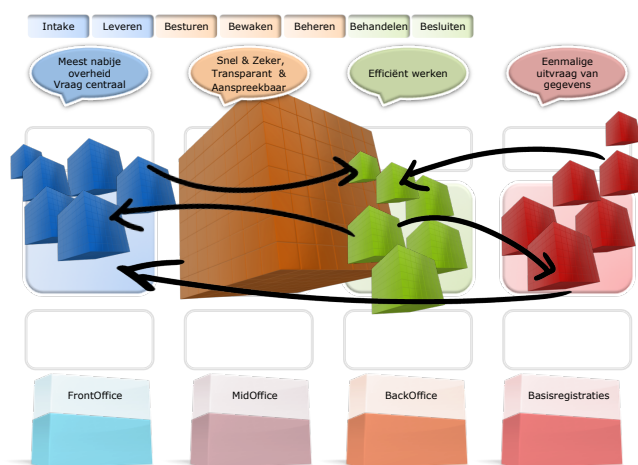
Gemeenten staan voor een behoorlijke veranderopgaaf ten aanzien van de te structureren (en digitaliseren) dienstverleningsprocessen. Hoe die veranderopgaaf er uit ziet en welke relatie deze heeft met zaakgericht werken is niet bij alle betrokken partijen binnen een gemeente duidelijk. Wat is de samenhang tussen de verschillende thema's dienstverlening (Frontoffice/KCC), zaakgericht werken en basisregistraties? En met de komst van de decentralisaties van de Jeugdzorg, hoe kan betere dienstverlening worden bereikt? Vanuit het landelijk niveau hebben gemeenten zich gecommitteerd om de NUP-bouwstenen in te voeren, maar wat voegen deze toe?

De technische taalbarrière en de complexiteit van de materie bemoeilijkt het gesprek tussen de informatiemanager en de beslisser. In het volgende verhaal wordt de samenhang uitgelegd vanuit het aspect **goede dienstverlening**.

1.2. Huidige situatie

Van oudsher kregen gemeenten taken toebedeeld vanuit het Rijk die wettelijk voorgeschreven zijn, met weinig vrijheid van handelen. Deze taken moeten uitgevoerd worden en hier is **weinig handelingsvrijheid** in. Deze taken gelden voor elke gemeente, zoals het uitgeven van een paspoort.

Er is een vertaalslag gemaakt naar (uniek ingerichte) processen. Deze **uniek ingerichte werkprocessen** zijn vaak ook apart ingericht in even zoveel applicaties in de backoffice (eilandautomatisering). Daardoor is het



voor de burger of medewerker van een klantcontactcentrum niet mogelijk **eenduidige (status)informatie** te vinden over de producten en diensten. In de complexere vraagstukken wordt ook met meer **ketenpartners** gewerkt waardoor bovenstaande problematiek verergerd.

Daarnaast zijn er nog talloze registraties (bijvoorbeeld adressenbestanden) waarbij op meerdere plekken in de organisatie het beheer van deze gegevens wordt bijgehouden, maar ook fouten worden gemaakt omdat er niet op één plek gewerkt wordt met dezelfde gegevens. **Dit is hinderlijk voor de burger.**

Door de jaren heen zijn de kanalen uitgebreid waarlangs de burger en/of bedrijf de dienstverlening vraagt: balie, telefoon, post, mail, internet, sms. Per kanaal zijn er in de huidige situatie meerdere ingangen. Zo heeft bijna elke medewerker een telefonische ingang (ondanks bijvoorbeeld één gemeenschappelijk telefoonnummer), zijn er meerdere balies voor diverse werkzaamheden en komt de post verspreid in de organisatie binnen.

Deze wijze van werken met veel ingangen per kanaal, veel verschillende kanalen, veel uniek ingerichte werkprocessen, veel verschillende applicaties voor deze processen met eigen koppelingen naar buiten toe en veel registraties is **voor de burger of het bedrijf niet te volgen.**

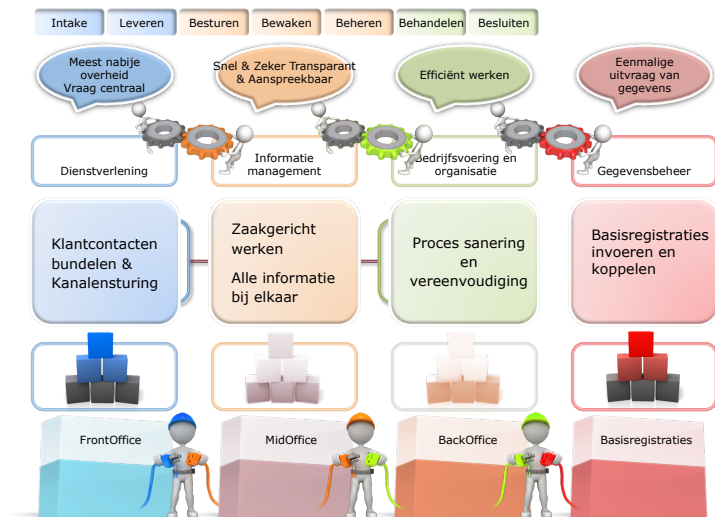
De burger kan geen eenduidige informatie vinden, wordt voor elk product of dienst naar andere afdelingen verwezen en is voor de dienstverlening vaak afhankelijk van de openingstijden van de gemeente. De burger wil een aantal producten en/of diensten zelf kunnen aanvragen via internet (**24-uur beschikbaar**) en **eenduidige informatie** hierover vinden. De burger wil **niet van het kastje naar de muur** worden gestuurd en met een **vraag én antwoord** worden geholpen.

1.3. Gewenste situatie

Klantcontacten bundelen & kanaalsturing

In de gewenste situatie worden de klantcontacten gebundeld aan de voorkant (**klantcontactcentrum**) met bijbehorende dienstverleningsprocessen. De frontoffice handelt **80% van de klantcontacten af, ongeacht het kanaal**, waardoor de burger stevast eenduidige informatie krijgt, niet van het kastje naar de muur hoeft én geholpen wordt. De frontoffice heeft de **regie** op de afhandeling van deze processen.

Aan de voorkant kan de burger/het bedrijf zelf de informatie opzoeken en het **kanaal kiezen** waarlangs hij de producten of diensten afneemt. De burger kan zijn producten of diensten ook via internet aanvragen waardoor er **geen afhankelijkheid meer is van de openingstijden** van de gemeente.



Een klantcontactcentrum kan alleen functioneren als de dienstverleningsprocessen aan de voor- én achterkant van de organisatie zijn georganiseerd. **Als elk dienstverleningsproces uniek is geregeld in aparte applicaties, is het niet mogelijk om uniforme eenduidige dienstverlening te verstrekken voor de burger en het bedrijf.** In deze samenhang is er een belang om de **processen meer naar de voorkant te organiseren, dichter bij de burger/bedrijf** zelf of naar de medewerker die de klantcontacten heeft (frontoffice). Hiervoor zijn ook NUP-bouwstenen ontwikkeld zoals identificatie voor het bedrijf (e-Herkenning) of de burger (BSN).

Zaakgericht werken

Een belangrijke wijziging in de benadering van de organisatie is de verandering van een taakgerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie. Het dienstverleningsproces is leidend. Een dienst (aanvraag) of product aan de burger is een 'zaak'. Deze zaak staat centraal en alle informatie wordt rondom deze zaak verzameld en beheerd.

Een voorbeeld om zaakgericht te werken is de ontwikkeling van de Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's). Als RUD heeft zaakgericht werken meerwaarde in de samenwerking met de partners. Zaakgericht werken biedt overzicht als de organisatie te maken heeft met verschillende uitvoerende instanties, bijvoorbeeld bij een meervoudige vergunningaanvraag. Door de standaard fasering in het proces is de informatie over het proces bij alle partners in de keten gelijk en alle partijen hebben hier hetzelfde beeld van. Hierdoor is het eenvoudig om als medewerker van een klantcontactcentrum (van één van de partners) juiste informatie te verstrekken aan burgers en bedrijven, maar ook aan instanties die hiervan op de hoogte willen blijven, zoals bijvoorbeeld een provincie.

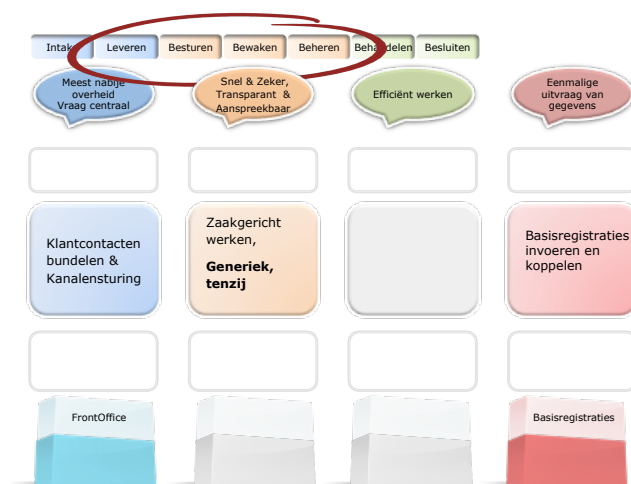
Een ander voorbeeld om zaakgericht te werken is decentralisaties, waaronder Jeugdzorg. In de keten wordt gewerkt rondom een casus, een 'zaak'. Deze zaak kent meerdere disciplines en meerdere ketenpartners. Dat is niet een proces dat je met (gedetailleerde) processystemen kunt invullen. De 'zaak' (en de problematiek) centraal stellen en de regie voeren (casemanagement), is de essentie van goede dienstverlening. Niet meer registreren dan nodig is en niet de processtappen leidend laten zijn, maar de oplossing rondom een probleem.

Basisregistraties

De vele registraties met dezelfde gegevens moeten teruggebracht worden naar basisregistraties die ingevoerd worden door de gemeenten en andere overheden en in de gemeente in de processen moeten worden gebruikt. De gegevens worden op één plek beheerd en niet op diverse plekken in de organisatie zodat de kwaliteit van de gegevens goed is en **de burger niet geconfronteerd wordt met foute gegevens over hemzelf of zijn leefomgeving**. De basisregistraties zijn NUP-bouwstenen.

1.4. Keuzes in zaakgericht werken

1.4.1. Generiek dienstverleningsproces

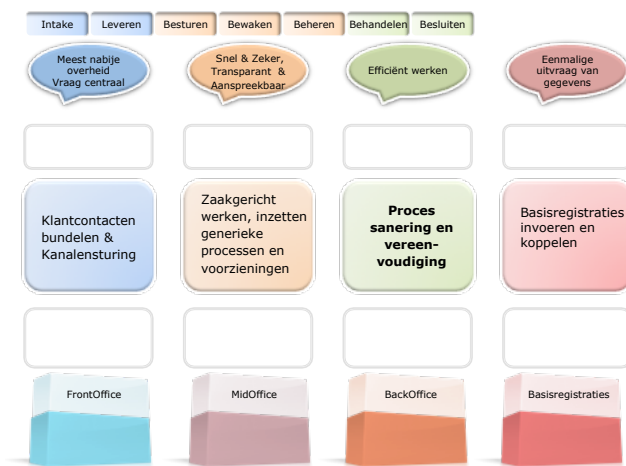


Onder al die uniek ingerichte processen, kent elk proces eigenlijk dezelfde hoofdstappen. Of het nu om een klacht, een bezwaar, een handhaving of subsidieaanvraag gaat, dat maakt niet uit. Je start een proces met een zaak (**intake**), je neemt de zaak in behandeling (**behandelen**), je besluit erover (**besluiten**) en je levert het resultaat (**leveren**). Als deze informatie bij elkaar wordt georganiseerd, kan de burger/bedrijf of medewerker van een klantcontactcentrum zelf een zaak starten en de status van de zaak zien.

De kunst is de processen zo sterk te vereenvoudigen dat de organisatie noch de **burger/bedrijf** niet meer registreert dan nodig is en met een **generiek dienstverleningsproces** worden ingericht. Hierdoor krijgt de burger, of het nu gaat om een klacht, een bezwaar, en subsidieaanvraag of een handhaving, stevast eenduidige proces(status)informatie en is er ook sprake van **administratieve lastenverlichting voor de burger** (vragen naar de bekende weg).

Zaakgericht werken is het zo eenvoudig mogelijk inrichten en gebruik maken van een generiek dienstverleningsproces waarbij de hoofdstappen (intake, behandelen, besluiten en leveren) en het eventueel 'registreren' als hoofdstap, worden bijgehouden in een zaakstelsel. De 'zaak' van de **burger** komt daarmee **centraal** te staan, niet de afdelingen (met taken) in een organisatie.

1.4.2. Processanering en vereenvoudiging



De complexere taken zijn in wetten vastgelegd, vertaald naar verordeningen en processen en vervolgens ingericht in (werkbeheersings)systemen met (gedetailleerde) processtappen. De gebruiker wordt in een keurslijf geplaatst van stappen die gevolgd moeten worden. Deze ondersteuning in de informatievoorziening kan **negatieve effecten hebben voor de dienstverlening**, de zgn. 'paarse krokodil'. Er wordt niet meer gedacht in mogelijkheden, 'het systeem' laat dat niet toe.

Door de zaak centraal te stellen en het proces op hoofdlijnen te registreren, wordt meer

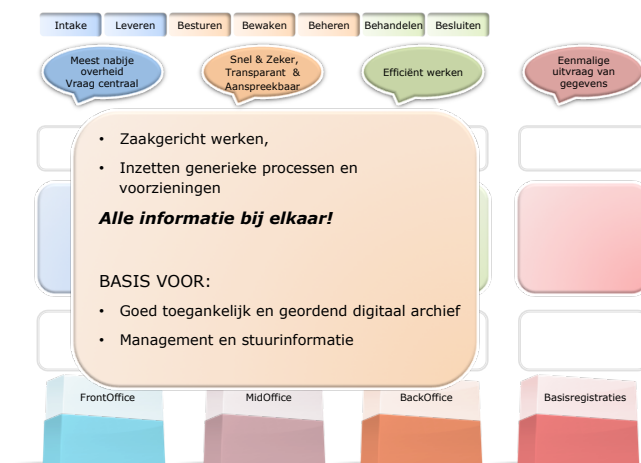
verantwoordelijkheid bij de casemanager gelegd voor de stappen die gezet moeten worden naar een **oplossing voor het probleem**. Het proces wordt niet eenvoudiger, de registratie wel.

Er worden steeds meer complexe taken bij gemeenten neergelegd, zoals onder andere de decentralisaties waarbij de burger centraal staat. Hiervoor zijn vaak geen 'kant-en-klare' oplossingen voorhanden, het probleem kan niet in een detailproces worden uitgewerkt, en vooraf is niet duidelijk wat de uitkomst is.

De stap vóór vereenvoudiging is een nog rigoureuzere stap: alleen het proces zelf uitvoeren als dat nodig is, saneren. De burger wordt mondiger. **De gemeente als overheid die 'wel weet wat goed is voor de burger' is tanende en een nieuwe overheid wordt verwacht, een overheid die zich terugtrekt. Een overheid die werkt vanuit vertrouwen in de burger en de burger laat participeren in zijn leefomgeving en eigen verantwoordelijkheid geeft. Een overheid die kijkt naar mogelijkheden (van 'nee, maar' naar 'ja, mits'). Dit is een keuze die de organisatie moet maken, wat bepalend is voor de dienstverlening aan de burger/bedrijf.**

Een kwijtschelding automatisch doorvoeren en steekproefsgewijs controleren, aangeven welke bomen moeten blijven staan en geen kapvergunning meer verstrekken, een leegstandsvergunning markeren als een leegstandsverklaring en volledig digitaal afhandelen of hier afspraken over maken met de woningbouwverenigingen, een bouwvergunning wellicht zelfs door de architecten zelf laten beoordelen? Kortom, zo maar wat voorbeelden om het proces geheel anders te

benaderen en in de huidige vorm te saneren.

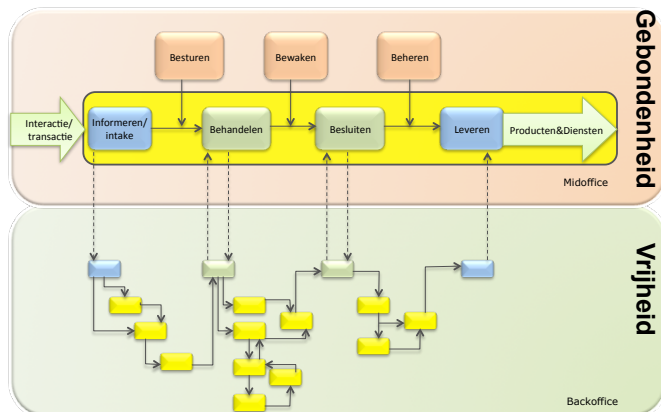


1.4.3. Alle informatie bij elkaar, meer voordelen

Als gekozen wordt om de zaak centraal te stellen rondom de burger/bedrijf (zaakgericht werken) en ingezet wordt op het generieke dienstverlenings-proces (generiek, tenzij), zullen er wel voorzieningen moeten zijn die dit ondersteunen. In plaats van diverse informatiesystemen, zal er één zaakstelsel

moeten komen waar op hoofdlijnen alle informatie bij elkaar komt. In plaats van diverse aparte koppelingen, zal er vanaf één punt de verbinding naar buiten moeten worden gemaakt. Vanaf één punt worden gegevens (uit de basisregistraties) voorgevuld. Al deze generieke voorzieningen worden bij elkaar gebruikt (in de midoffice). De frontoffice maakt gebruik van de midoffice.

1.4.4. Vrijheid in gebondenheid



Het zaakgericht werken wordt met de hele organisatie afgesproken. Dit is de **gebondenheid**. Daarbinnen heeft de **casemanager meer vrijheid van handelen om het probleem, binnen de kaders, op te lossen**. De casemanager kan in het proces verder ondersteund worden met checklists in het zaakstelsel of, indien het een specifiek complex proces is, een apart informatiesysteem.

Voor eenvoudige processen zijn geen aparte informatiesystemen meer nodig en

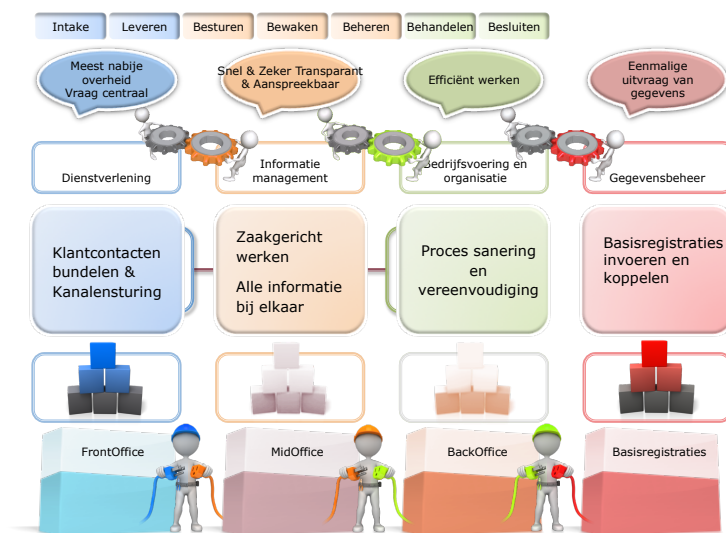
derhalve ook geen aparte koppelingen naar buiten toe. De koppelingen die nodig zijn naar buiten, worden vanuit één plek georganiseerd (midoffice).

De complexe processen blijven in de backoffice, maar moeten een koppeling hebben met 'de midoffice' op de hoofdstappen en met de basisregistraties. Er zal wel kritisch worden gekeken welke processen met aparte detailstappen worden geregistreerd, of dit nodig is. Het **dienstverleningsproces wordt leidend**, niet de (deel)taak van een afdeling of instantie. De zaak wordt centraal gesteld en het proces eronder leidend.

1.5. Bouwen én sturen op de samenhang

1.5.1. Manager dienstverlening

Gemeenten zijn nog vaak afdelingsgericht georganiseerd rondom taken, terwijl de processen leidend zijn en er steeds **meer in de ketens wordt gewerkt**. Veel gemeenten willen toe naar een **procesorganisatie waarbij de processen rondom de dienstverlening naar de burger en het bedrijf effectief zijn georganiseerd**. Er is een nauwe relatie tussen de thema's als klantcontacten bundelen, kanalen sturing, zaakgericht werken (en processen saneren/vereenvoudigen) en basisregistraties om **goede dienstverlening** en efficiënte bedrijfsvoering te bereiken. Hiervoor moeten de thema's wel in samenhang worden gebouwd en ondersteund. ICT is daarbij faciliterend en ondersteunend en de NUP-bouwstenen zijn onderdeel van dit geheel én noodzakelijk.



Door in samenhang te bouwen en sturen (in een programma) op de thema's kan de basis op orde worden gebracht en **goede dienstverlening** worden bereikt.

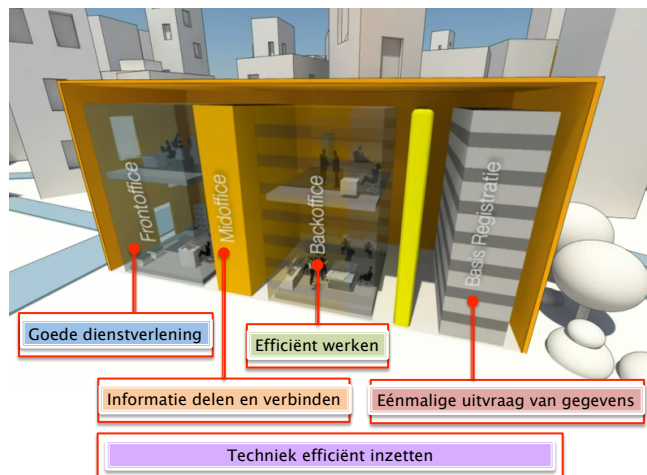
1.5.2. De informatiemanager

Bij veel gemeenten ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NUP-bouwstenen of 'werken onder architectuur' bij de afdeling I&A of I&O. Er wordt nog niet met een organisatiebreed programma gewerkt aan deze brede veranderopgave waar gemeenten voor staan. Hierdoor is ICT vaak bezig met 'alignment naar de business' en niet bezig met ondersteuning op het geheel noch in de samenhang (effectieve dienstverlening voor de burger/bedrijf en efficiënte bedrijfsvoering)

2. Perspectief: bedrijfsvoering

2.1. Inleiding

Gemeenten staan voor een behoorlijke veranderopgaaf. Door de toenemende decentralisaties van taken en de **afnemende financiële ruimte of bezuinigingen** willen gemeenten aandacht voor **efficiënte bedrijfsvoering** en slim samenwerken met en tussen gemeenten. Ook zijn er gemeenten die meer en meer werken vanuit het vertrouwen of zelfredzaamheid van de burgers en hun dienstverlening hierop aanpassen. Gemeenten zijn **onderscheidend** op het lokale **beleid en projecten**, maar kennen een grote overlap voor wat betreft de uitvoering van **eenvoudige en complexe taken**. De inzet van ICT is ondersteunend aan goede dienstverlening en efficiënte bedrijfsvoering, waarbij organisatiebreed gebouwd én gestuurd zou moeten worden op de samenhang tussen al deze elementen.



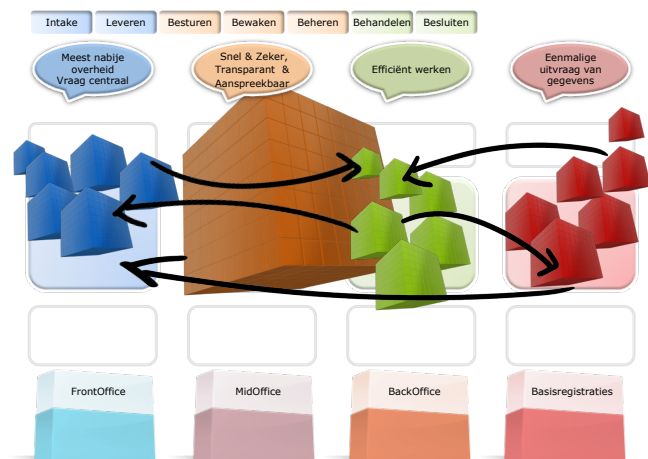
Gemeenten staan voor een behoorlijke veranderopgaaf ten aanzien van de te **structureren (en digitaliseren)** dienstverleningsprocessen. Hoe die veranderopgaaf er uitziet en welke relatie deze heeft met zaakgericht werken is niet bij alle betrokken partijen binnen een gemeente duidelijk.

Wat is de samenhang tussen de verschillende thema's dienstverlening (Frontoffice/KCC), zaakgericht werken en basisregistraties? En waar kan de **efficiency** worden bereikt? Vanuit het landelijk niveau hebben gemeenten zich gecommitteerd om de NUP-bouwstenen in te voeren, maar wat voegen deze toe?

De technische taalbarrière en de complexiteit van de materie bemoeilijkt het gesprek tussen de informatiemanager en de beslisser. In het volgende verhaal wordt de samenhang uitgelegd vanuit het aspect **efficiënte bedrijfsvoering**.

2.2. Huidige situatie

In de huidige situatie zijn **diverse kanalen** waarlangs de burger en/of bedrijf de dienstverlening vraagt: balie, telefoon, post, mail, internet, sms. Per kanaal zijn er ook **meerdere ingangen**. Zo heeft **bijna elke medewerker een telefonische ingang** (ondanks bijvoorbeeld één gemeenschappelijk telefoonnummer), zijn er **meerdere balies voor diverse werkzaamheden** en komt de post verspreid in de organisatie binnen. In de organisatie zelf zijn er **veel (werk)processen uniek ingericht**.



Deze uniek ingericht werkprocessen zijn vaak ook **apart ingericht in even zoveel applicaties in de backoffice (eilandautomatisering)**. Deze **applicaties** moeten een verbinding in de keten naar buiten hebben of willen **hun eigen koppelingen**. Daarnaast zijn er nog **tallose registraties** (bijvoorbeeld adressenbestanden) waarbij op meerdere plekken in de organisatie het beheer van deze gegevens wordt bijgehouden, maar ook **fouten** worden gemaakt omdat er niet op één plek gewerkt wordt met dezelfde gegevens. **Het herstellen van foutieve gegevens** in de dienstverlening richting de burger/bedrijf **kost** ook **tijd**.

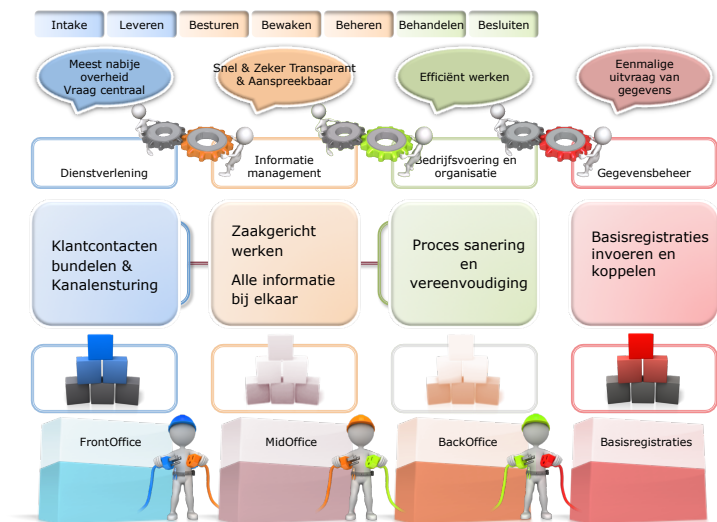
Deze wijze van werken met veel ingangen per kanaal, veel verschillende kanalen, veel uniek ingericht werkprocessen, veel verschillende applicaties voor deze processen met eigen koppelingen naar buiten toe en veel registraties **is inefficiënt**. Voor ICT is deze situatie steeds meer onbeheersbaar.

2.3. Gewenste situatie

Klantcontacten bundelen & kanaalsturing

In de gewenste situatie worden de **klantcontacten gebundeld** aan de voorkant (klantcontactcentrum). De **afdelingen worden ontlast** met onnodige telefoontjes, mails, brieven, etc. als deze door een groep medewerkers worden afgehandeld die de klantcontacten hebben (frontoffice). Ook kan er worden **gestuurd op de kanaalkeuze** van de burger. **Een (volledig) digitale transactie is slechts een fractie van de kosten van een transactie via de balie, post of telefoon**.

Een klantcontactcentrum kan alleen functioneren als de dienstverleningsprocessen aan de voor- én achterkant van de organisatie zijn georganiseerd. Als elk dienstverleningsproces uniek is geregeld in aparte applicaties, dan is het niet mogelijk om uniforme eenduidige dienstverlening te verstrekken. In deze samenhang is er een belang om de processen meer naar de voorkant te organiseren, dicht bij de burger/bedrijf zelf of naar de medewerker die de klantcontacten heeft (frontoffice). Hiervoor zijn ook NUP-bouwstenen ontwikkeld zoals identificatie voor het bedrijf (e-Herkenning) of de burger (BSN).



Efficiency kan behaald worden als aan de voorkant de burger/bedrijf zelf de informatie opzoekt en/of digitaal de producten/diensten afneemt. De organisatie kan ervoor kiezen om zoveel mogelijk de rol (en verantwoordelijkheid) bij de burger te beleggen en zelfs op het digitale kanaal te sturen. De **efficiency** kan ook behaald worden door de **klantcontacten te bundelen aan de voorkant**. Ongeacht het kanaal dezelfde producten en diensten te leveren en dit met ICT te ondersteunen.

Zaakgericht werken

Een belangrijke wijziging in de benadering van de organisatie is de verandering van een taakgerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie. Het dienstverleningsproces is leidend. Een dienst (aanvraag) of product aan de burger is een 'zaak'. Deze zaak staat centraal en alle informatie wordt rondom deze zaak verzameld en beheerd.

Een voorbeeld waarbij zaak- en procesgericht van belang is, is de samenwerking tussen gemeenten. Steeds meer dienstverlening en bedrijfsvoeringstaken worden samengevoegd en weggezet in een shared service centra. Als twee organisaties samen één klantcontactcentrum

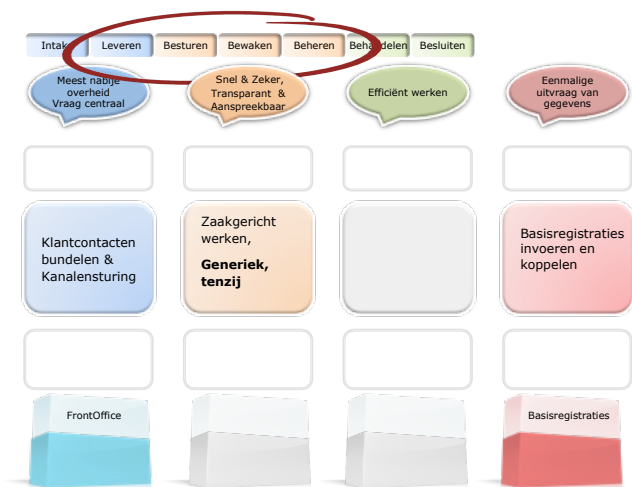
inrichten, maar ieder hun eigen uniek ingerichte processen en werkwijze behoudt met hun eigen informatiesystemen, dan levert de samenwerking geen efficiency op. De samenwerking is een kans om de processen te (her)inrichten op een uniforme en eenduidige wijze.

Basisregistraties

De **vele registraties met dezelfde gegevens** moet de gemeente **terugbrengen** naar basisregistraties die ingevoerd worden door de gemeenten en andere overheden en in de gemeente in de processen moeten worden gebruikt. De gegevens worden op **één plek beheerd** en niet op diverse plekken in de organisatie. De basisregistraties zijn NUP-bouwstenen.

2.4. Keuzes in zaakgericht werken

2.4.1. Generiek dienstverleningsproces

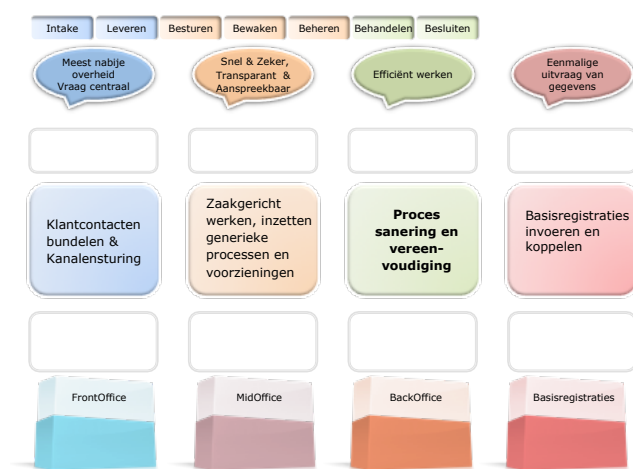


Onder al die uniek ingerichte processen, kent elk proces eigenlijk dezelfde hoofdstappen. Of het nu om een klacht, een bezwaar, een handhaving of subsidie-aanvraag gaat, dat maakt niet uit. Je start een proces met een zaak (**intake**), je neemt de zaak in behandeling (**behandelen**), je besluit erover (**besluiten**) en je levert het resultaat (**leveren**). Als deze informatie bij elkaar wordt georganiseerd, dan kan de burger/bedrijf of medewerker van een klantcontactcentrum zelf een zaak starten en de status van de zaak zien. De kunst is de processen zo sterk te vereenvoudigen dat **de organisatie niet**

meer registreert dan nodig is en met een **generiek dienstverleningsproces** worden ingericht.

Zaakgericht werken is het zo eenvoudig mogelijk inrichten en gebruik maken van een generiek dienstverleningsproces waarbij de hoofdstappen (intake, behandelen, besluiten en leveren) en het eventueel 'registreren' als hoofdstap, worden bijgehouden in een zaakstelsel. **Zaakgericht werken spreek je met de hele organisatie af.**

2.4.2. Processanering en vereenvoudiging



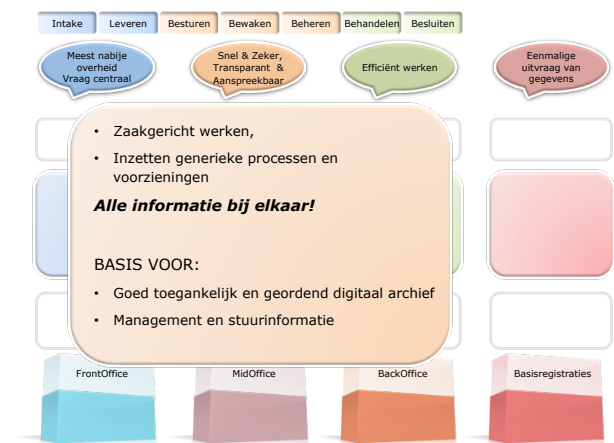
De efficiency is vooral te behalen in het **vereenvoudigen** en uniform inrichten van de processen op hoofdlijnen en daarbij (of juist daardoor) **alleen te registreren wat echt nodig is**. Voorheen werden met workflowsystemen (werkbeheersingssysteem) tot op detail processtappen bijgehouden die de gebruiker in een strak keurslijf plaatst van de stappen die gevolgd moeten worden. **Elke afwijking leidt tot veel extra registratiewerk** en dat is niet efficiënt. De professional in de backoffice is zelf verantwoordelijk voor de stappen die gezet moeten worden en kan uit eigen beweging

een checklist aanbrengen zodat de elementen niet vergeten worden. De verantwoordelijkheid ligt daar waar hij hoort: bij de vakafdeling.

De stap vóór vereenvoudiging is een nog rigoureuzere stap: alleen het proces nog zelf uitvoeren als dat nodig is, **saneren**. Dit is een keuze die de organisatie moet maken, maar kan wel veel **efficiency opleveren**.

Een kwijtschelding automatisch doorvoeren en steekproefsgewijs controleren, aangeven welke bomen moeten blijven staan en geen kapvergunning meer verstrekken, een leegstandsvergunning markeren als een leegstandsverklaring en volledig digitaal afhandelen of hier afspraken over maken met de woningbouwverenigingen, een bouwvergunning wellicht zelfs door de architecten zelf laten beoordelen? Kortom, zo maar wat voorbeelden om het proces geheel anders te benaderen en in de huidige vorm te saneren.

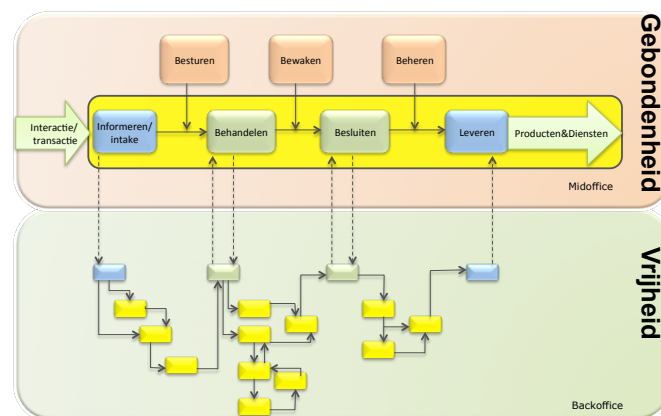
2.4.3. Alle informatie bij elkaar, meer voordelen



Als gekozen wordt voor het organisatiebreed invoeren van zaakgericht werken en ingezet wordt op het generieke dienstverlenings-proces (generiek, tenzij), dan zullen er wel voorzieningen moeten zijn die dit ondersteunen. In plaats van diverse informatiesystemen voor, zal er één zaaksysteem moeten komen waar op hoofdlijnen **alle informatie bij elkaar** komt. In plaats van diverse aparte koppelingen, zal er vanaf één punt de verbinding naar buiten moeten worden gemaakt. Vanaf één punt worden gegevens (uit de basisregistraties) voorgevuld. **Al deze generieke**

voorzieningen worden bij elkaar gebruikt in de midoffice.

2.4.4. Vrijheid in gebondenheid



Het zaakgericht werken wordt met de hele organisatie afgesproken. Dit is de **gebondenheid**. Daarbinnen heeft de afdeling de **vrijheid** om het proces verder te ondersteunen met checklists in het zaaksysteem of, indien het een specifiek complex proces is, een apart informatiesysteem.

Voor eenvoudige processen zullen geen aparte informatiesystemen meer nodig zijn en derhalve ook **geen aparte koppelingen** naar buiten toe. De

koppelingen die nodig zijn naar buiten, worden vanuit één plek georganiseerd (midoffice).

De complexe processen blijven in de backoffice, maar zullen een koppeling moeten hebben met 'de midoffice' op de hoofdstappen en met de basisregistraties.

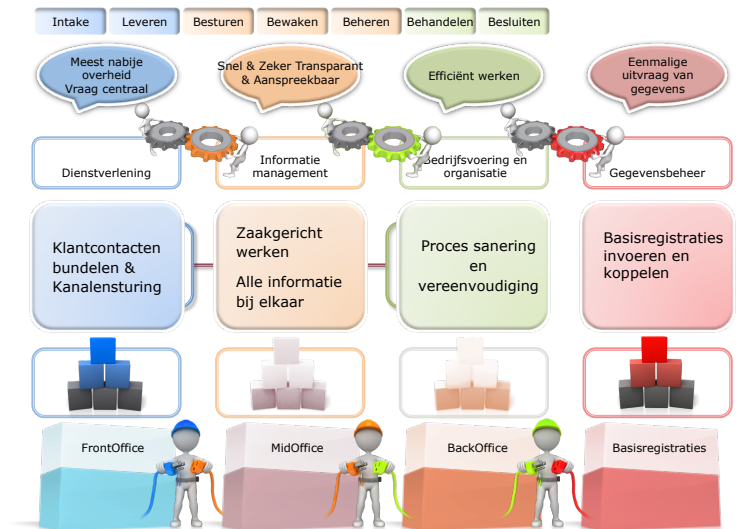
2.5. Bouwen én sturen op de samenhang

2.5.1. Manager bedrijfsvoering

Gemeenten zijn nog vaak afdelingsgericht georganiseerd rondom taken, terwijl de processen leidend zijn en er steeds meer in de ketens wordt gewerkt. Veel gemeenten willen toe naar een procesorganisatie waarbij de processen rondom de dienstverlening naar de burger en het bedrijf **efficiënt** zijn georganiseerd. Er is een nauwe relatie tussen de thema's als klantcontacten

bundelen, kanalen sturing, zaakgericht werken (en processen saneren/vereenvoudigen) en basisregistraties om goede dienstverlening en **efficiënte bedrijfsvoering** te bereiken. Hiervoor moeten de thema's wel in samenhang worden gebouwd en ondersteund. ICT is daarbij faciliterend en ondersteunend en de NUP-bouwstenen zijn onderdeel van dit geheel én noodzakelijk.

Door in samenhang te bouwen en sturen (in een programma) op de thema's kan de basis op orde worden gebracht en **efficiënte bedrijfsvoering** worden bereikt.



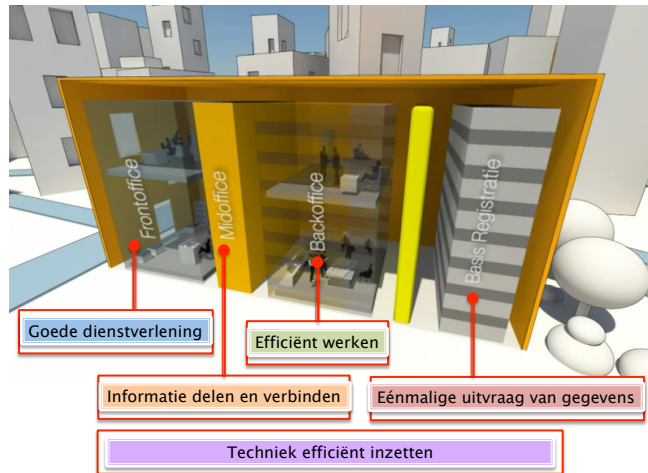
2.5.2. De informatiemanager

Bij veel gemeenten ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NUP-bouwstenen of 'werken onder architectuur' bij de afdeling I&A of I&O. Er wordt nog niet met een organisatiebreed programma gewerkt aan deze brede veranderopgave waar gemeenten voor staan. Hierdoor is ICT vaak bezig met 'alignment naar de business' en niet bezig met ondersteuning op het geheel noch in de samenhang (effectieve dienstverlening voor de burger/bedrijf en efficiënte bedrijfsvoering).

3. Perspectief Informatievoorziening

3.1. Inleiding

Gemeenten staan voor een behoorlijke veranderopgaaf. Door de toenemende decentralisaties van taken en de afnemende financiële ruimte of zelfs bezuinigingen willen gemeenten aandacht voor efficiënte bedrijfsvoering en **slim samenwerken met en tussen gemeenten (shared service centra)**. Ook zijn er gemeenten die meer en meer werken vanuit het vertrouwen of zelfredzaamheid van de burgers en hun dienstverlening hierop aanpassen. Gemeenten zijn onderscheidend op het lokale beleid en projecten, maar kennen een grote overlap voor wat betreft de uitvoering van eenvoudige en complexe taken. **De inrichting van de informatiehuishouding en de inzet van techniek, kortom de gehele informatievoorziening is ondersteunend aan zowel goede dienstverlening als efficiënte bedrijfsvoering**, waarbij organisatiebreed gebouwd én gestuurd zou moeten worden op de samenhang tussen al deze elementen.



Aan de ene kant is er sprake van toenemende decentralisatie van taken en de **aandacht voor goede dienstverlening**, aan de andere kant is er sprake van volop **aandacht voor bezuinigingen en efficiënte bedrijfsvoering**. De rol van ICT daarin en de relatie met zaakgericht werken is niet bij alle betrokken partijen binnen een gemeente duidelijk.

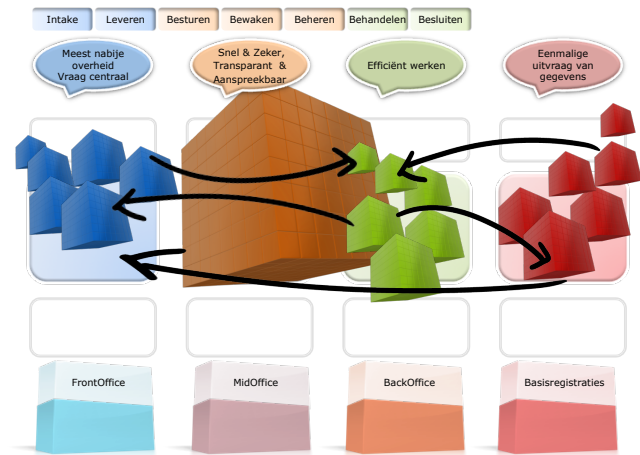
Wat is de samenhang tussen de verschillende thema's dienstverlening (Frontoffice/KCC), zaakgericht werken en basisregistraties? En hoe kan **de informatiehuishouding zo ingericht worden dat zowel betere dienstverlening als efficiënte bedrijfsvoering wordt gerealiseerd**? Hoe kan duidelijk gemaakt worden dat de **juiste inzet van de informatievoorziening bepalend is voor deze doelen en ICT zelf niet bepalend is. Dat er bezuinigd kan worden mét ICT, niet óp ICT**? Vanuit het landelijk niveau hebben gemeenten zich gecommitteerd om de NUP-bouwstenen in te voeren, maar wat voegen deze toe?

De technische taalbarrière en de complexiteit van de materie bemoeilijkt het gesprek tussen de informatiemanager en de beslisser. In het volgende verhaal wordt de samenhang uitgelegd vanuit het aspect **informatievoorziening**.

3.2. Huidige situatie

In de huidige situatie wordt gekozen voor één telefoonnummer en zijn gemeenten bezig met het inrichten van een publiekshal waar alle klantcontacten bij elkaar komen. Maar van oudsher zijn veel (werk)processen uniek ingericht in **veel applicaties** in de backoffice (**eilandautomatisering**). **Deze applicaties hebben of willen een verbinding in de keten naar buiten door middel van technische koppelingen**. Daarnaast zijn er nog talloze registraties (bijvoorbeeld adressenbestanden) waarbij op meerdere plekken in de organisatie het beheer van deze gegevens wordt bijgehouden. **De situatie in de informatiehuishouding is complex**.

Deze wijze van werken met veel ingangen per kanaal, veel verschillende kanalen, veel uniek ingericht werkprocessen, veel verschillende applicaties voor deze processen met eigen koppelingen naar buiten toe en veel registraties wordt steeds complexer. Vaak is er in gemeenten nog niet voldoende sprake van systeemdenken (in het geheel). Er is nog geen leidend principe van een **procesorganisatie en de organisatie is nog afdelingsgericht in plaats van procesgericht.**

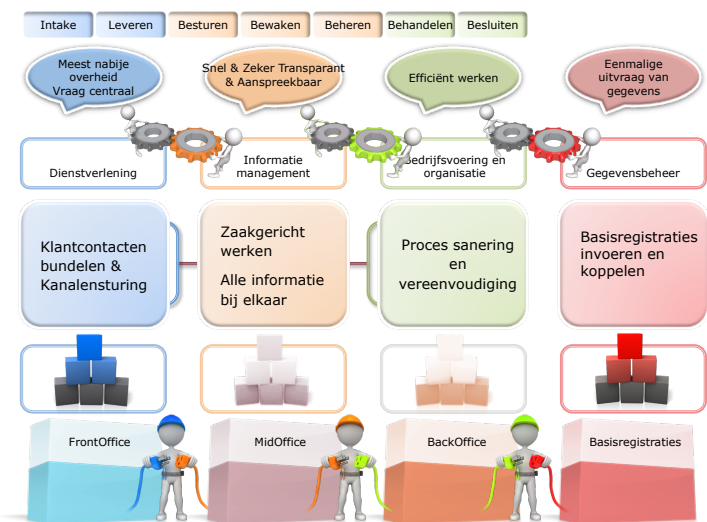


De organisatie zoekt de oplossing in ICT: technische koppelingen moeten de ontstane complexiteit oplossen. Voor ICT is dit steeds meer een onbeheersbare situatie, aangezien de oplossing niet (alleen) in de techniek zit, maar veel meer in het anders inrichten van de processen en organisatie.

3.3. Gewenste situatie

Klantcontacten bundelen & kanaalsturing

Om de dienstverleningsprocessen voor de burger/bedrijf goed te kunnen bedienen, dienen de processen (en bijbehorende informatie) op een eenduidige wijze te kunnen worden ontsloten voor de burger/bedrijf of een medewerker die de klantcontacten heeft (frontoffice). Tegelijk moet het proces (en de bijbehorende informatie) rondom de vakafdeling goed georganiseerd zijn. Het proces (met bijbehorende informatie) wordt in de midoffice georganiseerd en wel op hoofdlijnen, om **beide 'heren' (dienstverlening en bedrijfsvoering) te kunnen dienen.**



De informatie wordt vanaf één punt georganiseerd, de midoffice met generieke processen én generieke voorzieningen. Zowel de backoffice als de frontoffice maken gebruik van de midoffice. De zaak wordt centraal gesteld en het dienstverleningsproces eronder leidend. **De midoffice ondersteunt daarmee het zaakgericht werken.**

Eenzijds heeft zaakgericht werken een relatie naar het thema producten, diensten en kanalen waar de voorkant zichtbaar wordt gemaakt door o.a. de website en waarbij de klant inzicht krijgt in de statussen en afhandeling van zijn zaak. Anderzijds naar het thema processen in de backoffice die geoptimaliseerd kunnen worden door te saneren of te vereenvoudigen. De eenvoudige processen **gaan zaakgericht werken door gebruikmaking van het zaakstelsel in de midoffice. De complexe processen gaan zaakgericht werken door te koppelen aan de basisregistraties en de midoffice. De processen worden aangepast zodat tevens gebruik gemaakt wordt van de basisregistraties. Zaakgericht werken leunt op een ingericht midoffice en de techniek (o.a. informatiebeveiliging) die dit alles mogelijk maakt.** NUP-bouwstenen ondersteunen hierin, zoals de e-herkenning voor bedrijven.

Zaakgericht werken

Een belangrijke wijziging in de benadering van de organisatie is de verandering van een taakgerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie. Het dienstverleningsproces is leidend. Een dienst (aanvraag) of product aan de burger is een 'zaak'. Deze zaak staat centraal en alle informatie wordt rondom deze zaak verzameld en beheerd. Zaakgericht werken is iets wat organisatiebreed wordt afgesproken. Maar van wie is nu zaakgericht werken ?

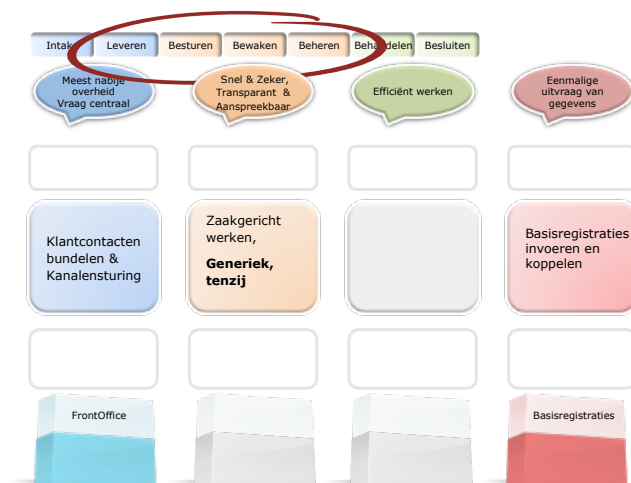
De informatiemanager kan nooit de enige portefeuillehouder zijn voor zaakgericht werken. Op managementniveau (MT) moeten het hoofd dienstverlening en/of het hoofd bedrijfsvoering het "ownership zaakgericht werken" delen met de informatiemanager en bij voorkeur ook met de algemeen directeur (gemeentesecretaris). Er moeten immers veel keuzen worden gemaakt op het gebied van bedrijfsvoering en dienstverlening. Bijvoorbeeld keuzen bij de inrichting van een intergemeentelijk belastingkantoor, een RUD of een ander shared service centra (SSC). Moeten burger en bedrijf met vragen, bezwaarschriften, aanvragen betreffende gemeentelijke vakdisciplines die in zo'n SSC zijn ondergebracht nog steeds terecht kunnen bij de gemeente (KCC) en hun zaak daar starten, of kan de burger niet meer bij de gemeente terecht en moet hij zelf de rechtstreekse weg naar het KCC van het SSC in kwestie zien te vinden? Een belangrijk vraagstuk dat de gemeente waarschijnlijk alleen in samenspraak met de andere in het SSC deelnemende gemeenten kan beantwoorden. Zeker geen vraagstuk waarmee de gemeente haar informatiemanager kan opzadelen. Afhankelijk van het antwoord ontstaan dan weer nieuwe vragen die bijvoorbeeld te maken hebben met uniformering van werkwijzen of met al dan niet geautomatiseerd koppelen van verschillende zaaksystemen. Ook die vragen behoeven een antwoord waaraan het MT zich committeert.

Basisregistraties

De vele registraties met dezelfde gegevens moeten teruggebracht worden naar basisregistraties die ingevoerd worden door de gemeenten en andere overheden en in de gemeente in de processen moeten worden gebruikt. **Elke basisregistratie wordt slechts op één plek beheerd** en niet op diverse plekken in de organisatie. De basisregistraties zijn NUP-bouwstenen.

3.4. Keuzes in zaakgericht werken

3.4.1. Generiek dienstverleningsproces



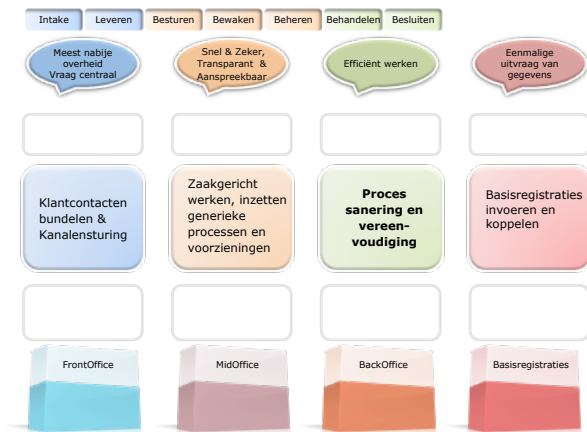
Onder al die uniek ingerichte processen, kent elk proces eigenlijk dezelfde hoofdstappen. Of het nu om een klacht, een bezwaar, een handhaving of subsidieaanvraag gaat, dat maakt niet uit. Je start een proces met een zaak (**intake**), je neemt de zaak in behandeling (**behandelen**), je besluit erover (**besluiten**) en je levert het resultaat (**leveren**). Als deze informatie bij elkaar wordt georganiseerd, dan kan de burger/bedrijf of medewerker van een klantcontactcentrum zelf een zaak starten en de status van de zaak zien.

De kunst is de processen zo sterk te vereenvoudigen dat de organisatie niet meer registreert dan nodig is en dat deze processen met een **generiek dienstverleningsproces** worden ingericht en dat er **niet meer informatiesystemen zijn die hetzelfde doen**.

Zaakgericht werken is het zo eenvoudig mogelijk inrichten en gebruik maken van een generiek dienstverleningsproces waarbij de hoofdstappen (intake, behandelen, besluiten en leveren) en het eventueel 'registreren' als hoofdstap, worden bijgehouden in een zaakstelsel. **Zaakgericht**

werken spreek je met de hele organisatie af ten behoeve van zowel dienstverlening als bedrijfsvoering, dus niet (alleen) voor ICT.

3.4.2. Processanering en vereenvoudiging



De efficiency is vooral te behalen in het **vereenvoudigen** en uniform inrichten van de processen op hoofdlijnen en daarbij (of juist daardoor) alleen te registreren wat echt nodig is. Voorheen werden er door middel van workflowsystemen (werkbeheersingssysteem) tot op detail processtappen bijgehouden die de gebruiker veelal in een strak keurslijf plaatst van de stappen die gevolgd moeten worden. Elke afwijking leidt tot veel extra registratiewerk en dat is niet efficiënt. De professional in de backoffice is zelf verantwoordelijk voor de stappen die gezet moeten worden en kan uit eigen beweging een checklist aanbrengen zodat de elementen niet vergeten worden. De

verantwoordelijkheid ligt daar waar hij hoort: bij de professional.

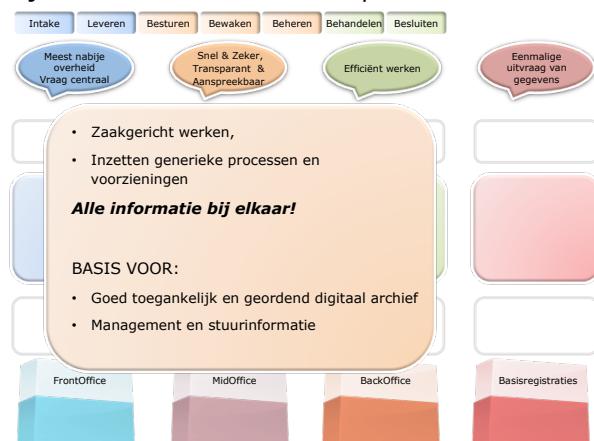
In de vereenvoudiging van de processen kan nog een stap verder worden gegaan: in het kader van het vertrouwen in de burger kunnen de processen onder de loep worden genomen en 'out-of-the-box' bekeken of deze processen nog wel nodig zijn en niet eenvoudiger kunnen. Minder regels en meer service voor de burger/bedrijf, maar ook voor de interne bedrijfsvoering mogelijke 'winst': niet registreren wat niet nodig is.

Een kwijtschelding automatisch doorvoeren en steekproefsgewijs controleren, aangeven welke bomen moeten blijven staan en geen kapvergunning meer verstrekken, een leegstandsvergunning markeren als een leegstandsverklaring en volledig digitaal afhandelen of hier afspraken over maken met de woningbouwverenigingen, een bouwvergunning wellicht zelfs door de architecten zelf laten beoordelen? Kortom, zo maar wat voorbeelden om het proces geheel anders te benaderen en in de huidige vorm te saneren.

Met de inrichting van de midoffice zullen op basis van bovenstaande inzichten keuzes moeten worden gemaakt door de organisatie. De behoefte aan informatie en de daarmee gepaard gaande noodzaak voor registratie. Dit is niet in het belang van ICT, maar in het belang van dienstverlening én bedrijfsvoering. ICT is daarbij niet bepalend, maar faciliterend en ondersteunend.

3.4.3. Alle informatie bij elkaar, meer voordelen

Als gekozen wordt voor het organisatiebreed invoeren van zaakgericht werken en ingezet wordt op het generieke dienstverlenings-proces (generiek, tenzij), dan zullen er wel voorzieningen moeten zijn die dit ondersteunen. In plaats van diverse informatiesystemen zal er één zaaksysteem



moeten komen waar op hoofdlijnen alle informatie bij elkaar komt. **In plaats van diverse aparte koppelingen, zal er vanaf één punt de verbinding naar buiten moeten worden gemaakt (verbindingsofficier). Vanaf één punt worden gegevens (uit de basisregistraties) voorgegeven. Er dient dus geïnvesteerd te worden in deze gemeenschappelijke voorzieningen (ICT) voor zowel goede dienstverlening als efficiënte bedrijfsvoering. Al deze**

generieke voorzieningen worden bij elkaar gebruikt in de midoffice. Dit is meer dan alleen een zaakstelsel. Hiermee wordt duidelijk dat er niet bezuinigd moet worden op ICT, maar bezuinigen mét ICT. Een midoffice moet wel ingericht én beheerd worden.

Midoffice op informatie- en technisch niveau

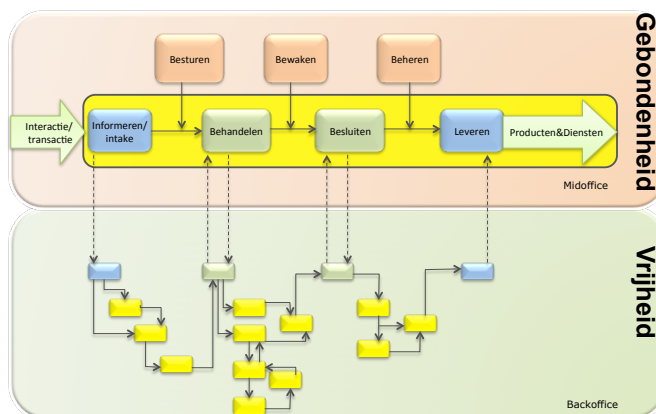


De grootste verandering zit in de proceskant van de organisatie. De keuzes die hierin worden gemaakt (o.a. generiek, tenzij) zijn bepalend voor de inrichting van de midoffice op informatie en technisch niveau. De midoffice is echter meer dan alleen een zaakstelsel. Het is een aaneenschakeling van generieke voorzieningen die door de hele organisatie gebruikt worden. De midoffice legt idealiter de verbinding naar buiten, zoals ook met mijnoverheid.nl, één van de NUP-bouwstenen. Een medewerker klantcontactcentrum kan in het zaakstelsel kijken naar de status evenals de behandelend

casemanager. Van de burger die een e-formulier invult worden de bijbehorende gegevens opgehaald (services, broker en gegevensontsluiting) en het proces gestart. Een medewerker in de backoffice die de aanvraag afhandelt en de status daarmee wijzigt, waardoor zowel de burger als een medewerker van het klantcontactcentrum ziet dat de zaak is afgedaan (of bericht hierover krijgt).

Duidelijk is dat het zaakstelsel onderdeel is van de midoffice en niet 'de' midoffice. Een keuze voor een midoffice is derhalve meer dan een keuze voor een zaakstelsel.

3.4.4. Vrijheid in gebondenheid



Het zaakgericht werken wordt met de hele organisatie afgesproken. Dit is de **gebondenheid**. Daarbinnen heeft de afdeling de **vrijheid** om het proces verder te ondersteunen met checklists in het zaakstelsel of, indien het een specifiek complex proces is, een apart informatiesysteem.

Voor eenvoudige processen zullen geen aparte informatiesystemen meer nodig zijn en derhalve ook geen aparte koppelingen naar buiten toe. De

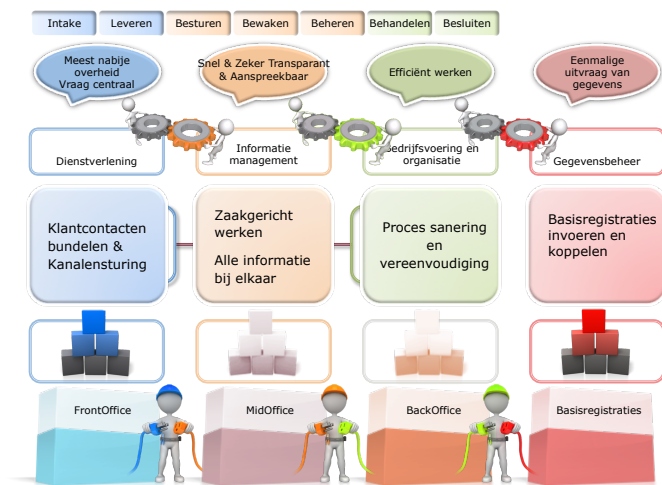
koppelingen die nodig zijn naar buiten, worden vanuit één plek georganiseerd (midoffice).

De complexe processen blijven in de backoffice, maar zullen een koppeling moeten hebben met 'de midoffice' op de hoofdstappen en met de basisregistraties. Er zijn nog wel koppelingen nodig, maar aanzienlijk minder als de processen worden aangepakt en vereenvoudigd.

3.5. Bouwen én sturen op de samenhang

3.5.1. Manager informatievoorziening

Gemeenten zijn nog vaak afdelingsgericht georganiseerd rondom taken, terwijl de processen leidend zijn en er steeds meer in de ketens wordt gewerkt. Veel gemeenten willen toe naar een procesorganisatie waarbij de processen rondom de dienstverlening naar de burger en het bedrijf effectief en efficiënt zijn georganiseerd. Er is een nauwe relatie tussen de thema's als klantcontacten bundelen, kanalen sturing, zaakgericht werken (en processen saneren/vereenvoudigen) en basisregistraties om effectieve dienstverlening en efficiënte bedrijfsvoering te bereiken. Hiervoor moeten de thema's wel in samenhang worden gebouwd en ondersteund. ICT is daarbij faciliterend en ondersteunend en de NUP-bouwstenen zijn onderdeel van dit geheel én noodzakelijk.



Bij veel gemeenten ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NUP-bouwstenen of 'werken onder architectuur' bij de afdeling I&A of I&O. **Er wordt nog niet met een organisatiebreed programma gewerkt aan deze brede veranderopgave waar gemeenten voor staan. Hierdoor is ICT vaak bezig met 'alignment naar de business' en niet bezig met ondersteuning op het geheel.**

Door in samenhang te bouwen en sturen (in een programma) op de thema's kan de basis op orde worden gebracht en goede dienstverlening én efficiënte bedrijfsvoering worden bereikt.

3.5.2. De informatiemanager

Bij veel gemeenten ligt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de NUP-bouwstenen of 'werken onder architectuur' bij de afdeling I&A of I&O. Er wordt nog niet met een organisatiebreed programma gewerkt aan deze brede veranderopgave waar gemeenten voor staan. Hierdoor is ICT vaak bezig met 'alignment naar de business' en niet bezig met ondersteuning op het geheel noch in de samenhang (effectieve dienstverlening voor de burger/bedrijf en efficiënte bedrijfsvoering).

Met dit document is een handvat beschikbaar om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar de samenhang en hierbij de juiste accenten te leggen of te herkennen in de organisatie. Vanuit een gemeenschappelijke taal en beeldmateriaal kunt u het gesprek voeren met de beslissers en de juiste keuzes voorleggen in uw organisatie in relatie tot zaakgericht werken.